

## Научная статья

УДК 332.14

DOI: 10.25683/VOLBI.2025.70.1234

Ekaterina Vladimirovna Evlampieva

Candidate of Politics,

Associate Professor of the Department of State

and Municipal Administration,

Pushkin Leningrad State University

Pushkin, Russian Federation

katrinns@yandex.ru

Екатерина Владимировна Евлампиева

канд. полит. наук,

доцент кафедры государственного и муниципального управления,

Ленинградский государственный университет

им. А. С. Пушкина

Пушкин, Российская Федерация

katrinns@yandex.ru

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФЕНОМЕН В КОНТЕКСТЕ ПРОСТРАНСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

5.2.3 — Региональная и отраслевая экономика

**Аннотация.** В статье представлены результаты анализа феномена стратегического планирования, выделены основные подходы к исследованию основных подходов к стратегированию. Особое внимание уделено рассмотрению Стратегии пространственного развития Российской Федерации (на периоды до 2025 г. и до 2030 г.). Обе стратегии выполняют значимую институциональную функцию: они определяют методические подходы к разграничению задач пространственного и территориального планирования и управления, а также подчеркивают значимость пространственного стратегирования как самостоятельного и важного направления стратегического планирования в государстве. Обосновывается значимость многовекторности работы органов власти, что напрямую зависит от их способности оперативно реагировать на непредвиденные изменения внешней среды. Это требует не просто ситуативного решения текущих проблем, а выстраивания стратегии долгосрочного и системного развития, учитывающей множество взаимосвязанных факторов. Успешная адаптация предполагает наличие развитой системы прогнозирования и анализа рисков. Кроме того, эффективное государственное управление требует повышения прозрачности и ответственности властных структур.

Успешная региональная стратегия, выступающая эффективным инструментом противодействия кризисам, должна быть не просто статичным планом, а гибкой, адаптивной системой, способной реагировать на непредвиденные обстоятельства. Ее ключевое преимущество заключается в многовариантности сценариев развития. Говоря о Стратегии пространственного развития России, оценка ее эффективности должна быть многоуровневой и комплексной. Необходимо анализировать не только макроэкономические показатели (ВВП, инвестиции, безработица), но и социальные аспекты (уровень жизни населения, доступность медицинских и образовательных услуг, уровень преступности). При этом анализ не должен ограничиваться простым сравнением плановых и фактических значений. Важно изучать причины отклонений, выявлять узкие места и определять факторы, сдерживающие реализацию стратегии.

**Ключевые слова:** стратегирование, стратегия, пространственное развитие, региональная экономика, планирование, государственное управление, социально-экономическая политика, регионы, ресурсное обеспечение, прогнозирование, риски

**Для цитирования:** Евлампиева Е. В. Стратегическое планирование как феномен в контексте пространственного развития Российской Федерации // Бизнес. Образование. Право. 2025. № 1(70). С. 123—128. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.70.1234.

## Original article

## STRATEGIC PLANNING AS A PHENOMENON IN THE CONTEXT OF SPATIAL DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION

5.2.3 — Regional and sectoral economy

**Abstract.** The article presents the results of the analysis of such a phenomenon as strategic planning, highlights the main approaches to strategizing. Particular attention is paid to the consideration of the Strategy for Spatial Development of the Russian Federation (Strategy for the period up to 2025 and for the period up to 2030). Both strategies perform a significant institutional function: they define methodological approaches to the delineation of the tasks of spatial and territorial planning and management, and emphasize the importance of spatial strategizing as an independent and important direction of strategic planning in the state. The importance of the multi-vector work of government bodies is substantiated, which directly depends on their ability to quickly respond to unforeseen changes

in the external environment. This requires not just a situational solution to current problems, but creation of a long-term and systemic development strategy that takes into account many interrelated factors. Successful adaptation presupposes the presence of a developed system of forecasting and risk analysis. In addition, effective public administration requires increased transparency and responsibility of government agencies.

A successful regional strategy, which serves as an effective tool for counteracting crises, should not just be a static plan, but a flexible, adaptive system capable of responding to unforeseen circumstances. Its key advantage is the multi-variant nature of development scenarios. Speaking about the Strategy for Spatial Development of Russia, the assessment

*of its effectiveness should be multi-level and comprehensive. It is necessary to analyze not only macroeconomic indicators (GDP, investments, unemployment), but also social aspects (standard of living, availability of medical and educational services, crime rate). At the same time, the analysis should not be limited to a simple comparison of planned and actual val-*

*ues. It is important to study the causes of deviations, identify bottlenecks and determine the factors that hinder the implementation of the strategy.*

**Keywords:** *strategizing, strategy, spatial development, regional economy, planning, public administration, socio-economic policy, regions, resource provision, forecasting, risks*

**For citation:** Evlampieva E. V. Strategic planning as a phenomenon in the context of spatial development of the Russian Federation. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law.* 2025;1(70):123—128. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.70.1234.

## Введение

**Актуальность.** В настоящее время открытость информации, активное вовлечение гражданского общества в процесс принятия решений и механизмы общественного контроля являются необходимыми условиями для повышения доверия к власти и эффективности государственного управления. В современном мире динамичные социально-экономические процессы создают беспрецедентные вызовы для государственного управления на всех уровнях — от регионального до федерального. Подготовка квалифицированных кадров для государственного управления, обладающих современными компетенциями в области анализа данных, стратегического планирования и межведомственного взаимодействия, является ключевым фактором успеха. В данном контексте такие составляющие, как прогнозирование, стратегирование, координация и кадровое обеспечение, позволят органам государственного управления адекватно отвечать на вызовы современности и обеспечить долгосрочное устойчивое развитие страны.

**Изученность проблемы.** Исследование феномена стратегирования и теория стратегического планирования рассматривалась в трудах различных зарубежных и отечественных исследователей. Дж. Армстронг [1] дает один из первых характеристик стратегического планирования, К. Боумэн [2] определяет этапы стратегического планирования, Е. Е. Чевфи [3] выделяет три основных подхода стратегирования, А. Чандлер [4] исследует стратегию на основе линейного подхода, в рамках адаптивной трактовки трактует стратегию С. Хофер [5]. С точки зрения интерпретационного подхода трактовку стратегическому планированию дает А. Петтигрю [6].

Среди российских исследователей стратегического планирования можно выделить В. Л. Тамбовцева, И. А. Рождественскую, О. В. Кузнецову, А. Г. Дружинина, Е. М. Бухвальда, А. В. Виленского [7—9], работы которых посвящены институциональным основам новой стратегии пространственного развития российской экономики. Е. Б. Ленчук и В. И. Филатов [10] рассматривают влияние неопределенности экономической трансформации в мире на стратегическое планирование. В целом тема пространственного стратегирования становится всё более актуальной в условиях быстрых изменений в современном мире.

**Целесообразность разработки темы.** В условиях повышения эффективности государственной политики и для обеспечения эффективного развития региональной экономики необходимо формирование ясных целевых установок и направлений развития в рамках стратегического планирования.

В условиях продолжающейся трансформации российского пространства важно учитывать произошедшие за последние пять лет изменения, а также интегрировать новые содержательные аспекты Стратегии пространственного развития Российской Федерации до 2030 г. Кроме

того, актуальным становится вопрос о возможных инновациях в стратегическом планировании на всех уровнях власти: федеральном, региональном и муниципальном.

**Научная новизна** результатов исследования заключается в уточнении определения понятия стратегическое планирование, а также в анализе законодательной базы, обеспечивающей процесс стратегирования. Исследование Стратегии пространственного развития Российской Федерации позволило рассмотреть перспективы развития данного феномена.

**Целью** исследования является проведение анализа и оценки феномена стратегии пространственного развития на основе Стратегии пространственного развития Российской Федерации.

**Задачи** исследования заключаются в исследовании особенностей стратегического планирования в контексте социально-экономического развития государства; в изучении нормативно-правовой основы процесса стратегического планирования в Российской Федерации; в анализе перспектив развития стратегического планирования в Российской Федерации.

**Теоретическая значимость** работы заключается в анализе института стратегирования в условиях обеспечения долгосрочного устойчивого развития государства.

**Практическая значимость** работы заключается в возможности применения для усовершенствования законодательной базы, регулирующей стратегическое планирование. Кроме того, исследование может способствовать улучшению учебных программ по подготовке кадров для государственных структур управления.

## Основная часть

**Методология.** В современной государственной политике последнего десятилетия важным вопросом активных дискуссий становится пространственное развитие национальной экономики. В Российской Федерации данный феномен связан с появлением Стратегии пространственного развития Российской Федерации. Первая стратегия — на период до 2025 г. (далее — Стратегия) — была утверждена Распоряжением Правительства РФ от 27 декабря 2019 г. № 3227-р. Вторая стратегия — на период до 2030 г. — была утверждена Распоряжением Правительства РФ от 28 декабря 2024 г. № 4146-р.

В исследовании тематики работы используются такие подходы, как теория стратегического развития, институциональный, структурно-функциональный, подходы. Среди методов исследования необходимо отметить экономический, компаративистский, системный анализ.

Основное понятие стратегирования можно выделить с точки зрения ведения военных действий, «стратегическое планирование (стратегирование) — это принципиальный инструмент, посредством которого политическое лидерство достигается путем сочетания политики и военных реалей, используемый также для управления военными операциями» [11, с. 122].

По мнению ведущего зарубежного исследователя Дж. Армстронга, это «процесс определения долгосрочных целей фирмы, разработки и оценки различных стратегических вариантов, а также создания системы мониторинга и контроля за исполнением плана» [1, с. 198].

Важнейшим аспектом стратегического планирования является определение стратегии организации как таковой. Стратегия в данном контексте представляет собой не просто набор действий, а целостную концепцию, определяющую, как организация будет достигать своих целей в долгосрочной перспективе, учитывая при этом свои сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, исходящие из внешней среды. Разработка этой стратегической концепции является, по сути, центральным этапом процесса стратегического планирования.

К. Боумэн, другой известный зарубежный эксперт, предложил пятиэтапную модель стратегического планирования:

- Первый этап — *постановка задач*, определяющий конкретные, измеримые, достижимые, актуальные и ограниченные по времени (*SMART*) цели организации.
- Второй этап — *анализ задач*, который посвящен глубокому анализу внутренней и внешней среды организации.
- Третий этап — *стратегический анализ*, где на основе данных, полученных на предыдущем этапе, осуществляется анализ различных стратегических вариантов.
- Четвертый этап — *формулировка стратегии*, которая должна быть четко сформулирована, содержать конкретные цели, действия и показатели эффективности. Важно обеспечить согласованность стратегии с целями организации и ресурсными возможностями.
- Пятый этап — *реализация стратегии*, включающий разработку планов действий, распределение ресурсов, контроль за исполнением и внесение необходимых корректировок [2].

Еще один зарубежный исследователь, Е. Е. Чевфи [3] по отношению к феномену стратегии выделяет три основных подхода. Один из них — *линейный подход*, в рамках которого стратегия представлена как последовательность согласованных решений и действий, которые направлены на достижение заранее определенных целей. Этот подход предполагает четкое планирование и контроль за выполнением плана.

Второй подход — *адаптивный подход*, подчеркивающий важность адаптации к изменениям во внешней среде. Стратегии должны быть гибкими и способными реагировать на новые возможности и угрозы. Он предполагает постоянный мониторинг внешней среды и корректировку стратегии в зависимости от изменений.

И, наконец, *интерпретационный подход*, который рассматривает стратегию как результат социальных взаимодействий внутри организации. Он подчеркивает важность коммуникации, сотрудничества и совместного принятия решений.

С точки зрения линейного подхода к определению стратегии, уместно выделить трактовку зарубежного историка и экономиста А. Чандлера. Он определяет стратегию как «постановку базовых долгосрочных целей предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [4, с. 187].

В рамках адаптивной трактовки теоретик С. Хофер определяет стратегию как «развитие надежного соответствия между возможностями и рисками, представленными внешней средой, и организационными способностями и ресурсами для эксплуатации этих возможностей» [5, с. 49].

Интерпретационный подход поддерживает А. Петтигрю, определяющий его как «формирующееся следствие частичного преодоления межорганизационных и внутриорганизационных противоречий» [6, с. 80].

Российские исследователи В. Л. Тамбовцев и И. А. Рождественская [7] выделяют линейную трактовку как определенный фундамент, на основе которого строится многообразие современных определений стратегического планирования.

**Результаты.** Согласно Федеральному закону от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» под стратегическим планированием понимается деятельность участников стратегического планирования по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, отраслей экономики и сфер государственного и муниципального управления, обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, направленная на решение задач устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации.

Основными задачами стратегического планирования согласно ст. 8 данного закона являются:

- координация государственного и муниципального стратегического управления и мер бюджетной политики;
- определение внутренних и внешних условий, приоритетов, путей и способов достижения целей социально-экономической политики Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, отдельных отраслей и сфер государственного и муниципального управления, обеспечения национальной безопасности страны;
- определение ресурсов для достижения целей и решения задач социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, обеспечивающих наибольшую эффективность использования необходимых ресурсов;
- организация мониторинга и контроля реализации документов стратегического планирования; достижения ожидаемых результатов и параметров ресурсного обеспечения;
- научно-техническое, информационное, ресурсное и кадровое обеспечение стратегического планирования;
- создание условий, обеспечивающих вовлечение граждан и хозяйствующих субъектов в процесс стратегического планирования.

И первая, и вторая Стратегии приняты в соответствии с данным федеральным законом и национальными целями развития Российской Федерации. Они определяют приоритеты, цели, задачи и механизмы пространственного развития России с точки зрения ее географического и территориального устройства, экономической специализации регионов, природных условий, системы расселения, актуальных вызовов и многих других факторов.

Основной задачей стратегии является достижение устойчивого и сбалансированного развития государства, уменьшение различий в уровне социально-экономического развития регионов. Кроме того, важными аспектами являются ускорение экономического и технологического прогресса, а также обеспечение национальной безопасности.

Обе Стратегии разрабатывались в «соответствии с основами государственной политики регионального развития РФ в целях реализации основных положений

стратегии социально-экономического развития РФ и стратегии национальной безопасности РФ» [8, с. 37], также государственная политика регионального развития — это «система приоритетов, целей, задач, мер и действий федеральных органов государственной власти по политическому и социально-экономическому развитию субъектов РФ и муниципальных образований» [8, с. 37].

Изменения в новой Стратегии можно интерпретировать как переход от детализированных планов к более гибкой системе, адаптирующейся к быстро меняющимся условиям. Такой переход обусловлен прежде всего резким изменением внешнеполитической обстановки и экономической ситуации как в глобальном масштабе, так и внутри страны. Санкционное давление, изменение логистических цепочек, необходимость перестройки экономической модели — все эти факторы требовали быстрой адаптации и переосмысления долгосрочных планов. Детализированная стратегия, разработанная в условиях относительно стабильной внешней среды, оказалась неспособной адекватно реагировать на новые вызовы. Новый подход ориентируется на более гибкие инструменты стратегического управления. Вместо жестко закрепленных планов акцент делается на адаптивные механизмы, позволяющие оперативно реагировать на изменения внутренней и внешней среды. Это предполагает более активное использование инструментов сценарного планирования, мониторинга и адаптации целей в соответствии с текущей ситуацией. Также усиливается роль региональных органов власти в разработке и реализации стратегических планов, что позволяет учесть специфику отдельных территорий. При этом нельзя говорить о полном отказе от долгосрочного планирования. Национальные цели развития остаются фундаментальными ориентирами, определяющими направление государственной политики. Однако способы их достижения стали более гибкими и адаптивными. Важно понимать, что новая концепция стремится обеспечить баланс между долгосрочным видением и способностью оперативно реагировать на изменения, что является ключевым фактором успеха в современных условиях высокой неопределенности. Дальнейшее развитие стратегического планирования в России будет тесно связано с развитием аналитических способностей, совершенствованием систем мониторинга и укреплением механизмов межведомственного взаимодействия.

Также выработка «новой концепции Стратегии началась до обновления федеральных стратегических документов, формирующих ее базу. Так, «Основы государственной политики регионального развития РФ» приняты, как и первая Стратегия, на период до 2025 года, и не обновлялись. Национальные цели развития страны утверждены на период до 2030 года, но соответствующий президентский указ является очень кратким, содержит только цели и целевые показатели, в нем нет стратегических задач» [8, с. 37—38].

В общем виде, «Стратегия представляет собой систему территориального устройства государства, интегрирующую пространственные приоритеты федерации и областей, отраслевые цели, план модернизации инфраструктуры, национальные инициативы и государственные программы» ([https://economy.gov.ru/material/news/pravitelstvo\\_rassmotrelo\\_proekt\\_strategii\\_prostranstvennogo\\_razvitiya.html](https://economy.gov.ru/material/news/pravitelstvo_rassmotrelo_proekt_strategii_prostranstvennogo_razvitiya.html)).

Одним из ключевых инноваций Стратегии на период до 2030 г. становится формирование перечня примерно 2 200 т. н. опорных населенных пунктов — это территории с крупными инвестиционными проектами, также это

стратегические населенные пункты, которые обеспечивают национальную безопасность, в т. ч. оснащенные необходимой инфраструктурой, которой пользуются жители прилегающей территории.

Существующая Стратегия нуждается в серьезной доработке, поскольку недостаточно учитывает ключевые факторы, определяющие ее эффективность. В частности, наблюдается существенный пробел в интеграции стратегии с другими важнейшими государственными документами, связанными с национальной безопасностью, с научно-технологическим развитием Российской Федерации. В условиях нарастающего технологического противостояния и необходимости обеспечения технологического суверенитета России, связь региональной стратегии с научно-технологическим развитием становится критически важной. Это требует детального анализа вклада каждого региона в общенациональный научно-технологический прогресс, а также оценки влияния научно-технологической деятельности на развитие различных типов регионов — от мегаполисов до сельских территорий. Необходимо разработать инструменты стимулирования инноваций в регионах с низким уровнем научно-технического потенциала, включая предоставление льготного налогообложения, финансирование исследовательских центров и поддержку малых и средних предприятий, ориентированных на внедрение инновационных технологий. При этом важно учитывать специфику каждого региона, его ресурсный потенциал и кадровый состав. Аналогичная проблема существует в отношении внешнеэкономической политики, в связи с тем, что принятая Стратегия мало внимания уделяет участию регионов во внешнеэкономических связях. В условиях санкционного давления и необходимости диверсификации внешнеэкономических партнеров, этот аспект становится исключительно важным. Особое внимание следует уделить развитию специализированных свободных экономических зон, ориентированных на привлечение иностранных инвестиций в приоритетные сектора экономики. Все регионы, вне зависимости от их географического положения, должны иметь четко определенное место в общенациональной стратегии развития. Также Стратегия должна учитывать демографические факторы и особенности развития человеческого капитала в разных регионах. Необходимо разработать механизмы привлечения и удержания квалифицированных специалистов в регионах с недостатком кадров.

В качестве вывода, необходимо отметить, что именно Стратегия социально-экономического развития России должна быть комплексным, многоуровневым документом, тесно связанным с другими стратегическими планами государства. Она должна учитывать региональные особенности, вклад каждого региона в общенациональное развитие и роль научно-технологического прогресса и внешнеэкономической деятельности в достижении целей стратегии. Только такой подход позволит обеспечить сбалансированное и устойчивое развитие российской экономики в современных сложных условиях. Особое внимание следует уделить механизмам мониторинга и оценки эффективности реализации Стратегии, а также системе корректировки планов в соответствии с изменяющейся обстановкой.

### Заключение

В качестве заключения проведенного исследования феномена стратегии пространственного развития следует подчеркнуть, что стратегическое планирование является

неотъемлемой частью государственной политики в области развития регионов. Стратегия должна быть гибкой, адаптивной и ориентированной на конкретные результаты, с четко определенными индикаторами и механизмами мониторинга ее реализации.

На основе анализа нормативно-правовой основы процесса стратегического планирования в Российской Федерации и перспектив развития стратегического планирования можно выделить ряд актуальных проблем. Одной из основных проблем является высокий уровень неопределенности, как внутренней, так и внешней. Внутренняя неопределенность обусловлена сложной структурой и разнообразием российских регионов, что включает в себя различные интересы групп населения, ограниченность ресурсов и недостатки в управленческих механизмах. Внешняя неопределенность возникает в результате изменчивой экономической обстановки, колебаний в региональной и федеральной политике, а также воздействия международных процессов.

Стратегия развития России нуждается в возможном дополнении на этапах своей реализации, чтобы учесть новые реалии и вызовы. В частности, необходимо значительно усилить взаимосвязь стратегии с другими федеральными программами. Сейчас, зачастую, отдельные стратегические инициативы развиваются изолированно, не учитывая синергетический эффект от взаимодействия с национальными проектами в области здравоохранения, образования, инфраструктурного развития и цифровизации [12]. Например, инвестиции в новые технологии должны быть напрямую связаны с развитием кадрового потенциала, а программы по развитию экспорта — с механизмами государственной поддержки и диверсификацией рынков сбыта.

Кроме того, в современной Стратегии важно постоянно учитывать многообразие регионов страны. Фокус на приоритетных геостратегических территориях приводит к неравномерному развитию, акцентируя проблемы отста-

ющих регионов. Важно четко описать цели, задачи и механизмы развития для каждого макрорегиона России, включая Сибирь, Юг, Северо-Запад и новые территории, присоединенные к Российской Федерации.

Для Сибири важно акцентировать внимание на развитии инфраструктуры (транспорт, энергетика), поддержке добывающих отраслей с одновременным развитием перерабатывающих производств и туризма с учетом экологических ограничений. Для Юга — акцент на сельском хозяйстве, развитии рекреационных зон и инвестициях в высокотехнологичные отрасли, учитывая климатические условия и географическое положение. Северо-Запад нуждается в диверсификации экономики, развитии логистики и инноваций, учитывая его близость к европейским странам, хотя и с учетом геополитических изменений.

Особое внимание заслуживают новые территории. Их интеграция в российскую экономику требует значительных инвестиций в восстановление инфраструктуры, создание новых рабочих мест, поддержку местного населения и решение проблем в сферах здравоохранения и образования.

Также важно учитывать активное включение в политику пространственного развития муниципалитетов (муниципальное стратегирование) [13—15], что может способствовать дальнейшему реформированию местного самоуправления. Участие граждан в процессах планирования и принятия решений повышает легитимность стратегических планов и способствует их успешной реализации. Инновационные подходы, такие как использование цифровых технологий для сбора и анализа данных, а также взаимодействие с инновационными хабами и стартапами, могут позволить муниципалитетам эффективно использовать ограниченные ресурсы и адаптироваться к новым вызовам.

Именно стратегическое развитие геостратегических и новых территорий, а также муниципальное стратегирование определяют основные направления дальнейших исследований.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Armstrong J. S. The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research // *Strategic Management Journal*. 1982. Vol. 3. No. 3. Pp. 197—211.
2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1997. 175 с.
3. Chaffee E. E. Three Models of Strategy // *Academy of Management Review*. 1985. Vol. 10. No. 1. Pp. 89—98.
4. Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Boston, MA : MIT Press, 1962. 463 p.
5. Hofer C. W. Some preliminary research on patterns of strategic behavior // *Academy of Management Proceedings*. 1973. No. 1. Pp. 46—59.
6. Pettigrew A. M. Strategy formulation as a political process // *International Studies of Management and Organization*. 1977. Vol. 7. No. 2. Pp. 78—87.
7. Тамбовцев В. Л., Рождественская И. А. Теория стратегического планирования: институциональный подход // *Терра Economicus*. 2020. Т. 18. № 2. С. 22—48. DOI: 10.18522/2073-6606-2020-18-2-22-48.
8. Кузнецова О. В., Дружинин А. Г. К новой стратегии пространственного развития России // *Проблемы прогнозирования*. 2024. Т. 35. № 4. С. 36—45. DOI: 10.47711/0868-6351-205-36-45.
9. Институциональные основы новой стратегии пространственного развития российской экономики : моногр. / отв. ред. Е. М. Бухвальд, А. В. Виленский. М. : Ин-т экономики РАН, 2023. 340 с.
10. Ленчук Е. Б., Филатов В. И. Стратегическое планирование как инструмент снижения неопределенности в условиях глобальной экономической трансформации // *Вестник Института экономики Российской академии наук*. 2023. № 4. С. 7—24. DOI: 10.52180/2073-6487\_2023\_4\_7\_24.
11. Matloff M., Shell E. M. *Strategia Planning for coalition War fare 1941-1942*. Washington, DC : Centre of Military History, United States Army, 1980. 167 p.
12. Жихаревич Б. С., Прибышин Т. К. Стратегия пространственного развития России как результат взаимодействия науки и власти // *Регион: экономика и социология*. 2021. № 4(112). С. 3—26. DOI: 10.15372/REG20210401.
13. Бухвальд Е. М. Муниципальное пространственное стратегирование: особенности и основные задачи // *Проблемы развития территории*. 2022. Т. 26. № 3. С. 8—23. DOI: 10.15838/ptd.2022.3.119.2.

14. Бухвальд Е. М. «Основы государственной политики в сфере стратегического планирования»: нерешенные проблемы // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2022. № 1. С. 32—49. DOI: 10.52180/2073-6487\_2022\_1\_32\_49.

15. Миронков М. А., Селиванова Л. А., Бутко Е. Я. Стратегическое планирование развития территорий муниципальных образований: закон — теория — практика : моногр. Гатчина : Изд-во ГИЭФПТ, 2018. 137 с.

#### REFERENCES

1. Armstrong J. S. The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research. *Strategic Management Journal*. 1982;3(3):197—211.
2. Boumen K. Fundamentals of strategic management. Moscow, Banki i birzhi, YuNITI, 1997. 175 p. (in Russ.)
3. Chaffee E. E. Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*. 1985;10(1):89—98.
4. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Boston, MA, MIT Press, 1962. 463 p.
5. Hofer C. W. Some preliminary research on patterns of strategic behavior. *Academy of Management Proceedings*. 1973;1:46—59.
6. Pettigrew A. M. Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management and Organization*. 1977;7(2):78—87.
7. Tambovtsev V. L., Rozhdestvenskaya I. A. Strategic planning theory: An institutional perspective. *Terra Economicus*. 2020;18(2):22—48. (In Russ.) DOI: 10.18522/2073-6606-2020-18-2-22-48.
8. Kuznetsova O. V., Druzhinin A. G. On a Spatial Development Strategy for Russia. *Problemy prognozirovaniya = Studies on Russian Economic Development*. 2024;35(4):36—45. (In Russ.) DOI: 10.47711/0868-6351-205-36-45.
9. Institutional Foundations of the New Strategy for Spatial Development of the Russian Economy. Monograph. E. M. Bukhval'd, A. V. Vilenskii (eds.). Moscow, Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences publ., 2023. 340 p. (In Russ.)
10. Lenchuk E. B., Filatov V. I. Strategic planning as a tool for reducing uncertainty in conditions of global economic transformation. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiiskoi akademii nauk = The Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. 2023;4:7—24. (In Russ.) DOI: 10.52180/2073-6487\_2023\_4\_7\_24.
11. Matloff M., Shell E. M. Strategia Planning for coalition War fare 1941-1942. Washington, DC, Centre of Military History, United States Army publ., 1980. 167 p.
12. Zhikharevich B. S., Pribyshin T. K. Spatial development strategy of Russia as a result of science and authorities interacting. *Region: ekonomika i sotsiologiya = Region: economics & sociology*. 2021;4(112):3—26. (In Russ.) DOI: 10.15372/REG20210401.
13. Bukhval'd E. M. Municipal spatial strategic planning: Features and key challenges. *Problemy razvitiya territorii = Problems of Territory's Development*. 2022;26(3):8—23. (In Russ.) DOI: 10.15838/ptd.2022.3.119.2.
14. Buchwald E. M. Inresolved issues of “public policy framework for strategic planning”. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiiskoi akademii nauk = The Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. 2022. no. 1. pp.32-49. (In Russ.)
15. Mironkov M. A., Selivanova L. A., Butko E. Ya. Strategic planning for development of municipality territories: law – theory – practice. Monograph. Gatchina, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology publ., 2018. 137 p. (In Russ.)

Статья поступила в редакцию 21.12.2024; одобрена после рецензирования 09.01.2025; принята к публикации 13.01.2025.  
The article was submitted 21.12.2024; approved after reviewing 09.01.2025; accepted for publication 13.01.2025.